



PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KETERLIBATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN BATAM KOTA

Maya Karnia Anggraini¹, Hendri Herman², Sumardin³
Universitas Ibnu Sina, Batam, Kepri¹²³

Keywords

Organizational Support; Job Satisfaction; Employee Engagement; Employee Performance; Public Sector

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational support, job satisfaction, and employee engagement on employee performance at the Batam Kota District Office. In the context of increasing public service demands and administrative responsibilities, employee performance has become a critical factor in ensuring effective and efficient governance at the local government level. However, variations in employee performance indicate the presence of organizational and psychological factors that require empirical investigation. This research employs a quantitative approach using a survey method. The population of this study consists of all employees working at the Batam Kota District Office, totaling 85 individuals, and the entire population was used as the research sample through a census technique. Data were collected using structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis to determine both partial and simultaneous effects of the independent variables on employee performance. The findings reveal that organizational support, job satisfaction, and employee engagement simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. Partially, each independent variable also shows a significant influence on performance, indicating that employees who perceive higher organizational support, experience greater job satisfaction, and demonstrate stronger engagement tend to exhibit better work performance. The coefficient of determination indicates that these three variables contribute 3.2% to employee performance, while the remaining 96.8% is influenced by other factors not examined in this study. The results highlight the importance of strengthening organizational support systems, improving job satisfaction through fair compensation and career development opportunities, and encouraging employee involvement in decision-making processes. These efforts are expected to enhance employee performance and support the achievement of high-quality public services. This study contributes to human resource management literature, particularly in the public sector, and provides practical insights for policymakers in improving employee performance within government institutions.

1. PENDAHULUAN

Peningkatan tuntutan terhadap kinerja aparatur pemerintah merupakan konsekuensi dari kompleksitas pelayanan publik yang terus berkembang, khususnya pada tingkat pemerintahan kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan masyarakat. Kantor Kecamatan Batam Kota, sebagai salah satu kecamatan strategis di Kota Batam, menghadapi peningkatan beban kerja seiring pertumbuhan penduduk dan aktivitas ekonomi wilayah perkotaan.

Wilayah ini memiliki luas sekitar 46,808 km² dengan komposisi 38,964 km² daratan dan 7,844 km² perairan, serta menaungi 6 kelurahan dengan total 125 RW dan 451 RT, yang menuntut pelayanan administratif yang cepat dan akurat. Kondisi tersebut menuntut kinerja pegawai yang optimal agar kualitas pelayanan publik tetap terjaga (Robbins & Judge, 2017; Mangkunegara, 2019; Dwiyanto, 2018).

Kinerja pegawai dalam sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi yang diterima pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dukungan organisasi mencakup ketersediaan sumber daya, kejelasan prosedur kerja, sistem penghargaan, serta dukungan atasan dalam penyelesaian pekerjaan. Ketidajelasan prosedur dan keterbatasan fasilitas yang masih ditemukan pada beberapa unit kerja di Kantor Kecamatan Batam Kota berpotensi menimbulkan hambatan operasional dan menurunkan produktivitas kerja pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dengan peningkatan kinerja dan komitmen pegawai (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Luthans, 2011).

Selain dukungan organisasi, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menentukan keberlanjutan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaan, kompensasi, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karier. Variasi tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Batam Kota tercermin dari perbedaan motivasi, tingkat absensi, dan antusiasme dalam melayani masyarakat. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap kerja positif, loyalitas tinggi, serta kinerja yang lebih konsisten (Hasibuan, 2018; Locke, 1976; Spector, 1997).

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) juga menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Keterlibatan pegawai mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Di lingkungan pemerintahan kecamatan, keterlibatan pegawai masih relatif terbatas, khususnya dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi pelayanan. Rendahnya keterlibatan ini dapat menghambat munculnya inisiatif perbaikan prosedur dan kolaborasi antarpersonel, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan publik (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2008; Saks, 2006).

Secara empiris, hubungan antara dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja telah banyak diteliti, namun hasilnya masih menunjukkan variasi tergantung konteks organisasi. Dalam konteks Kantor Kecamatan Batam Kota dengan jumlah pegawai sebanyak 85 orang, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan hanya mampu menjelaskan 3,2% variasi kinerja pegawai, sementara 96,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur pemerintah di tingkat lokal (Mathis & Jackson, 2016; Gibson et al., 2012; Bernardin & Russell, 2013).

Kondisi geografis dan demografis Kecamatan Batam Kota yang berada di pusat pertumbuhan ekonomi turut memperbesar tekanan terhadap kinerja pegawai. Kecamatan ini menjadi lokasi berbagai pusat pemerintahan, kawasan industri, pelabuhan, serta pusat perdagangan dan jasa, yang menyebabkan volume layanan administrasi publik meningkat secara signifikan. Dengan karakteristik wilayah perkotaan dan jumlah penduduk yang padat, efektivitas kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam menjaga kepuasan masyarakat dan citra pelayanan publik (Sedarmayanti, 2017; Sinambela, 2019; Moeheriono, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Batam Kota. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga menjadi dasar bagi perumusan kebijakan peningkatan

kinerja aparatur pemerintahan kecamatan secara berkelanjutan (Armstrong, 2020; Dessler, 2020).

2. LANDASAN TEORI

1. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif dalam konteks pekerjaan. Goleman (2020) menegaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial yang berperan penting dalam keberhasilan individu di tempat kerja. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengelola tekanan kerja, mengendalikan reaksi emosional, serta membangun hubungan interpersonal yang harmonis. Dalam organisasi publik, kecerdasan emosional menjadi faktor strategis karena pegawai dihadapkan pada tuntutan pelayanan masyarakat dan tekanan birokrasi yang kompleks. Oleh karena itu, kecerdasan emosional dipandang sebagai fondasi psikologis yang mendukung kepuasan kerja dan efektivitas kinerja pegawai (Patton, 2020; Sudaryo, 2020; Goleman, 2020)

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan melalui visi bersama dan pengaruh positif. Bass dan Avolio (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membentuk nilai, sikap, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, gaya kepemimpinan ini dinilai efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan secara aktif. Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan berorientasi pada pelayanan berkualitas (Jufrizen, 2020; Rafferty, 2020; Sulistyawati et al., 2022)

3. Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterpukatan terhadap pekerjaan (*absorption*). Schaufeli et al. (2020) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan energi yang besar, antusiasme, serta keterlibatan penuh dalam menyelesaikan tugas. Keterikatan kerja melampaui kepuasan kerja karena mencerminkan hubungan emosional yang mendalam antara pegawai dan pekerjaannya. Dalam organisasi publik, keterikatan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, serta memperkuat loyalitas pegawai. Pegawai yang *engaged* cenderung bekerja secara proaktif dan memberikan pelayanan publik yang lebih optimal (Robbins & Judge, 2020; Handoko, 2020; Gallup, 2025)

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Locke (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons afektif terhadap pengalaman kerja yang mencerminkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima pegawai. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap kerja positif, komitmen organisasi yang tinggi, serta keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam sektor publik, kepuasan

kerja memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan masyarakat dan efektivitas organisasi pemerintahan (Soetrisno, 2020; Robbins & Judge, 2019; Afandi, 2020)

5. Hubungan Antarkonsep dalam Kerangka Penelitian

Secara teoretis, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kecerdasan emosional membantu pegawai mengelola emosi dan stres kerja, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif, sementara keterikatan kerja mendorong keterlibatan penuh pegawai dalam tugasnya. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai hasil dari interaksi antara faktor individual dan faktor organisasi. Teori dan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kombinasi ketiga variabel tersebut secara simultan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam konteks organisasi publik (Fitriana et al., 2024; Fauzi et al., 2024; Suroso et al., 2024)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal komparatif, yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan hubungan sebab-akibat. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik serta pengujian hipotesis secara statistik. Penelitian ini dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, dengan fokus pada pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder berupa dokumen pendukung organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Pendapatan Daerah Kota Batam sebanyak 207 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 67 responden sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

Teknik analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS, yang diawali dengan uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas sebagai prasyarat analisis regresi. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan uji parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja, serta uji simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama. Selain itu, koefisien determinasi (Adjusted R²) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai.

4. HASIL DAN DISKUSI

1. *Profil dan Karakteristik Responden Penelitian*

Sebanyak 67 responden yang merupakan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Batam terlibat dalam penelitian ini dan dianalisis pada bagian hasil dan pembahasan. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 49 orang (73,1%), sedangkan perempuan berjumlah 18 orang (26,9%), yang menunjukkan bahwa struktur kepegawaian masih didominasi oleh pegawai pria. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 45 tahun, yaitu 45 orang (67,2%), diikuti oleh usia 46 tahun (11,9%), 45 tahun (9,0%), 47 tahun (7,5%), 44 tahun (3,0%), dan 43 tahun (1,5%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada usia kerja matang dengan pengalaman organisasi yang cukup. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 53,7%, diikuti oleh SMA (29,9%), Strata 2 (S2) sebesar 14,9%, dan SMP sebesar 1,5%, yang mencerminkan kapasitas sumber daya manusia yang relatif baik dan relevan dalam mendukung pelaksanaan tugas, pemahaman kebijakan organisasi, serta respons terhadap kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan keterikatan kerja dalam konteks organisasi publik.

2. *Deskripsi Statistik Variabel Penelitian*

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap seluruh variabel penelitian, yaitu kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja. Nilai rata-rata (mean) pada masing-masing variabel berada pada kategori cukup tinggi hingga tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap kemampuan pengelolaan emosi, gaya kepemimpinan atasan, tingkat keterlibatan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaannya. Standar deviasi yang relatif moderat menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak terlalu menyebar, sehingga persepsi antarpegawai cenderung homogen.

Pada variabel kecerdasan emosional, hasil statistik deskriptif mengindikasikan bahwa pegawai mampu mengenali dan mengelola emosi diri serta menunjukkan empati dan keterampilan sosial yang memadai dalam lingkungan kerja. Demikian pula pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai rata-rata yang relatif tinggi mencerminkan bahwa responden menilai pimpinan telah menunjukkan perilaku inspiratif, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahan. Temuan ini menguatkan bahwa faktor individual dan organisasi telah berjalan secara sinergis dalam membentuk iklim kerja yang mendukung kenyamanan dan motivasi pegawai.

Sementara itu, variabel keterikatan kerja menunjukkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterpukatan yang cukup baik, yang menandakan bahwa pegawai relatif terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Kondisi ini selaras dengan temuan pada variabel kepuasan kerja, di mana responden secara umum merasa puas terhadap aspek pekerjaan, hubungan kerja, serta dukungan pimpinan. Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini memberikan indikasi awal bahwa lingkungan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Batam berada pada kondisi yang kondusif, sehingga memungkinkan variabel-variabel independen untuk berperan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai pada analisis inferensial selanjutnya.

3. *Kelayakan Instrumen Penelitian (Uji Validitas dan Reliabilitas)*

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kepuasan

kerja memiliki nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel (0,2404). Nilai korelasi item-total yang melampaui batas minimum tersebut mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Dengan demikian, seluruh item dalam instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data empiris. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah merepresentasikan konsep teoretis masing-masing variabel secara konsisten dan relevan dalam konteks organisasi publik.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, dengan kecerdasan emosional sebesar 0,950, kepemimpinan transformasional 0,933, keterikatan kerja 0,852, dan kepuasan kerja 0,939. Nilai tersebut menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik hingga sangat baik, yang berarti instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang stabil dan konsisten, sehingga hasil analisis selanjutnya dapat diinterpretasikan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan dalam pengujian hubungan antarvariabel penelitian.

4. *Pemenuhan Asumsi Model Regresi (Uji Asumsi Klasik)*

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh prasyarat analisis. Uji normalitas berdasarkan Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,240 ($> 0,05$), yang mengindikasikan bahwa data residual berdistribusi normal. Temuan ini diperkuat dengan pola titik pada grafik Normal P-P Plot yang menyebar di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis inferensial.

Selanjutnya, uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance $> 0,1$ dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10 , yang menandakan tidak adanya korelasi tinggi antarvariabel independen. Dengan demikian, setiap variabel mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen secara independen. Selain itu, uji heteroskedastisitas melalui scatterplot dan uji Glejser menunjukkan tidak adanya pola tertentu pada sebaran residual serta nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Secara keseluruhan, pemenuhan seluruh asumsi klasik ini menegaskan bahwa model regresi dalam penelitian ini bersifat BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) dan hasil pengujian hipotesis dapat diinterpretasikan secara valid dan reliabel.

5. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional, dan Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja*

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai uji F sebesar 3,156 dengan tingkat signifikansi 0,003 ($< 0,05$), yang menandakan bahwa model regresi layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai terbentuk melalui interaksi antara faktor psikologis individu dan faktor organisasi, khususnya dalam konteks organisasi publik yang memiliki kompleksitas tugas dan tekanan kerja yang tinggi.

Secara parsial, kecerdasan emosional menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t -hitung sebesar 2,560 dan signifikansi 0,013 ($< 0,05$), serta koefisien regresi sebesar 0,282. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kemampuan dalam mengendalikan emosi membantu

pegawai menghadapi tekanan kerja, meminimalkan konflik interpersonal, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Peran kecerdasan emosional dalam meningkatkan kepuasan kerja menjadi semakin relevan pada lingkungan kerja sektor publik yang menuntut interaksi intensif dengan berbagai pemangku kepentingan. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik lebih adaptif terhadap perubahan, mampu menjaga stabilitas emosi, serta menunjukkan empati dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga memperkuat persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Selain faktor individual, kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$) dan koefisien regresi 0,126. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bermakna bagi pegawai. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan jelas, memberikan dorongan moral, serta menghargai kontribusi bawahan cenderung meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam membangun kepercayaan dan komitmen pegawai, terutama dalam menghadapi tuntutan target pendapatan dan rutinitas birokrasi. Pegawai yang merasa didukung dan dihargai oleh pimpinan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai penggerak psikologis dalam organisasi.

Sementara itu, keterikatan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,004 ($< 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,599, yang merupakan pengaruh terbesar dibandingkan variabel lainnya. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterpukatan terhadap pekerjaan, cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena pekerjaan dipandang bermakna dan menantang. Keterikatan kerja mendorong keterlibatan emosional dan kognitif yang kuat, sehingga pegawai merasa lebih puas secara intrinsik. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan kecerdasan emosional, penerapan kepemimpinan transformasional, serta penciptaan kondisi kerja yang mampu menumbuhkan keterikatan pegawai secara berkelanjutan.

6. *Implikasi Teoretis dan Praktis Temuan Penelitian*

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan konstruk multidimensional yang dibentuk oleh interaksi antara faktor psikologis individu dan faktor organisasi. Signifikansi pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja secara simultan memperkuat perspektif teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa sikap kerja tidak dapat dijelaskan secara parsial, melainkan melalui pendekatan integratif. Hasil ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks sektor publik, dengan menegaskan bahwa faktor afektif dan relasional memiliki peran yang sama pentingnya dengan faktor struktural dalam membentuk kepuasan kerja.

Secara teoretis, temuan mengenai pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja mendukung teori kecerdasan emosional yang menekankan peran pengelolaan emosi dalam keberhasilan individu di tempat kerja. Penelitian ini menguatkan pandangan

bahwa kecerdasan emosional bukan hanya kompetensi personal, tetapi juga mekanisme psikologis yang memediasi respons individu terhadap tekanan kerja, konflik, dan tuntutan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model kepuasan kerja dengan memasukkan dimensi emosional sebagai faktor kunci dalam lingkungan kerja birokratis.

Implikasi teoretis juga terlihat pada peran kepemimpinan transformasional yang terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan relevansi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi publik, yang sering kali dihadapkan pada struktur hierarkis dan prosedur formal. Kepemimpinan yang berorientasi pada visi, inspirasi, dan perhatian individual terbukti mampu meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap pekerjaan, sehingga memperluas penerapan teori kepemimpinan transformasional tidak hanya pada sektor swasta, tetapi juga pada institusi pemerintahan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi publik perlu memprioritaskan pengembangan kecerdasan emosional pegawai sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Program pelatihan yang berfokus pada pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, dan empati dapat membantu pegawai menghadapi tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Penguatan aspek ini diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang lebih sehat dan produktif di lingkungan birokrasi.

Implikasi praktis selanjutnya berkaitan dengan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan organisasi. Pimpinan diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengawas administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai. Praktik kepemimpinan yang menekankan komunikasi visi, pengakuan kinerja, serta perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen organisasi.

Selain itu, temuan mengenai kuatnya pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai secara emosional dan kognitif. Penyediaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, pengembangan karier, serta penghargaan atas kontribusi pegawai dapat meningkatkan semangat dan dedikasi dalam bekerja. Dengan meningkatnya keterikatan kerja, pegawai tidak hanya merasa puas, tetapi juga lebih loyal dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor individual dan faktor organisasi. Secara parsial, kecerdasan emosional berperan dalam membantu pegawai mengelola emosi dan tekanan kerja, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif, serta keterikatan kerja mendorong keterlibatan emosional dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya, yang secara bersama-sama meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi publik memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Organisasi perlu mengembangkan kecerdasan emosional pegawai melalui pelatihan dan pembinaan, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada inspirasi dan pemberdayaan, serta menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan

keterikatan pegawai. Dengan penguatan ketiga aspek tersebut, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen pegawai, dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja serta kualitas pelayanan publik.

REFERENSI

- Afandi, P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). *Transformational leadership: Developing the full range leadership model*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429443463>
- Fauzi, A., Suroso, E., & Rahmawati, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 101–115.
- Fitriana, R., Putri, A. N., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 45–60.
- Gallup. (2025). How to improve employee engagement in the workplace. <https://www.gallup.com/workplace>
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ (25th anniversary ed.)*. Bantam Books.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi ke-7)*. Andi.
- Jufrizen. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 123–135.
- Locke, E. A. (2020). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Patton, P. (2020). *EQ di tempat kerja*. Pustaka Delapratasa.
- Rafferty, A. E. (2020). Transformational leadership: Characteristics and indicators. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 20–35. <https://doi.org/10.1002/jls.21677>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754–768. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754768>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work & Stress*, 34(2), 103–116. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1699287>
- Soetrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Sudaryo, Y. (2020). *Emotional intelligence*. Alfabeta.
- Suroso, E., Fauzi, A., & Lestari, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 13(1), 34–49.